

## ケーススタディー用資料：水割りウィスキー の経営戦略的意味

柳 川 高 行

(白鷗大学経営学部 白鷗大学ビジネス開発研究所)

1. 水割りウィスキーの誕生
2. ウィスキー市場の縮小要因
  - 2-1. ウィスキー市場の変化
  - 2-2. 酒税法改正と市場の縮小
  - 2-3. 消費者の低アルコール志向
  - 2-4. 酒類の流通革命
3. 嗜好の多様性

キーワード：水割りウィスキー、酒税法改正、低アルコール志向、  
ビールのマーケティング、酒類ディスカウンター、嗜好の多様性

### 1. 水割りウィスキーの誕生

1993年4月20日、ウィスキーを予め水割りにしてある「水割りウィスキー」がサントリーとニッカから発売された。これは酒税法改正（1993年4月1日施行）によりそれまで一律であったウィスキーの税率が、アルコール度数が下がるにつれて税率も下がる方式に変化した、市場の「法環境」の変化を直接的契機として生じた企業行動であった。しかしながら、ここでより重要なことは、アルコール飲料市場の一貫した成長が続く中で、10年前のピーク時

の半分以下にまで縮小したウイスキー市場（〔1〕）における起死回生を狙った「戦略的商品」が「水割りウイスキー」だという事実である（〔2〕、〔3〕、〔4〕、〔5〕）。本ケーススタディー用資料では、ウイスキーメーカーが何故市場縮小に追い込まれたのかをデーターを用いながら分析し、水割りウイスキーの経営戦略的含意について考える素材を提供することをその狙いとしている。分析の焦点は、国産ウイスキー市場を急速に縮小化させていったと解される、89年の酒税法改正、消費者の低アルコール志向と、酒類流通の革新とに置かれている。

## 2. ウイスキー市場の縮小要因

### 2-1. ウイスキー市場の変化

年間消費量は、1984年の720万klを底に8年連続して増加を続け、92年の消費量969万klは前年を2%、84年を34%も上回った（〔1〕）。アルコール飲料市場を拡大させた主役はビールであり、92年には708万3000klで前年度比2.7%増で、消費量全体の73%を占めていた（〔1〕）。酒類全体に占めるビールの消費量は、1955年度28.9%、60年度42.1%、70年度59.4%、80年度65.8%、90年度71.5%と一貫して拡大を続けてきており（〔6〕）、12年前の1.5倍が飲まれている（〔1〕）。それに対し、「洋酒離れ」は深刻であり、ウイスキーは前年比7.4%減、ブランデーが2.0%減、ワインは0.7%減であった。国産ウイスキー市場は、89年の酒税法改正（〔7〕）以来低落傾向が続き、91年メーカー出荷額は15万72kl、前年比7.6%ダウンと3年連続で減少した（〔8〕）。サントリーの92年12月期決算によれば、売上高7.587億円（前年比較5.2%減）、経営利益97億7000万円（11.3%減）で、その内訳はビール部門3.5%減、洋酒部門5.7%となっている（〔9〕）。ニッカウイスキーは、業績不振にあえいでおり（〔11〕、〔12〕）、1991年12月期は約10億円の株式売却益を営業外収益に計上し、経営利益8,800万円を捻出した。

### 2-2. 酒税法改正と市場の縮小

洋酒業界始まって以来の大変革という（〔10〕）89年4月の酒税法改正により、特級・1級・2級の級別が廃止され、従量課税に一本化され（〔10〕）、特級酒の税率は2分の1に下がり、2級酒は3倍に上がり（〔7〕）、2級酒は平均60%も値上がりした（〔10〕）。ウイスキー市場の4割を占めていた1級・2級市場はこの2年間で7割が消えた（〔10〕）。国産ウイスキーの販売量に占める1,2級酒の割合は相対的に高く、ニッカが7割、サントリーが5割、キリンシーグラムが6割（〔10〕）であった。このことは、輸入高級ウイスキーと直接競合しない「低価格ウイスキー」市場が、ウイスキー市場の約4割を占めており、国産ウイスキーメーカーの売上高構成比は5割を超えていた巨大市場が、市場を巡る「法環境」の激変の為、2年間で3割にまで大きく縮小したのであった。

### 2-3. 消費者の低アルコール志向

消費者の低アルコール志向がなぜ生じたのかの要因分析を以下行おう。

#### (1) 若者と女性の低アルコール嗜好の強まり

若者代表として大学生とOLとを取り上げてみると、ニッカウイスキーの調査（〔12〕）によれば、大学生の好きな酒の第1位はビール（56.7%）、2位酎ハイサワー（36.9%）、ウイスキー（29.7%）、ワイン（26.9%）であった（好きな酒を2種類答える質問形式）。状況別の好きな酒を見ると、「大勢の仲間で騒ぐとき」はビールが86.4%、「気の合う仲間でお喋りするとき」はビールが22.5%でトップであり、「酒を本当に楽しみたい時」、ウイスキーが25.1%でトップであった。学生の好む酒販店の上位3種は、居酒屋（81.9%）大衆酒場（27.5%）カラオケボックス（19.3%）であった。以上のデータから言えることは、学生仲間の社交の場で酒の飲まれる機会が最も多く、食事又会話、カラオケの脇役・潤滑油としてビールが最も好まれるようになったことである。

宝酒造調査（〔13〕）によれば（N=288、内20代85.5%）、女性の飲酒頻度に関しては自宅内では、ほとんど毎日（6.6%）、週に3～4日（6.3%）、週1～2回（17.4%）飲む人の合計は、30.3%になり、自宅外では合計26.4

%であり、若い女性がよく酒をたしなむようになってきていることが分かる。第一製薬の調査（〔14〕、OL=175名、内29才以下78.3%）によれば、「お昼と午後の明るいうちにお酒を飲むこと」は、OLの44.6%、であった。

「明るい内にお酒を飲むのはどんな時か」には、「レジャー又旅先で」（23.3%）、「休日などに家で」（57.7%）、「ランチに飲む人」（23.1%）となっている。「ランチに酒を飲む頻度」は、週1回未満（61.1%）、「週に1～2回」（27.8%）であった。「ランチの時に飲むお酒」は、ビール（100%）、ワイン（33.3%）日本酒（16.7%）であった。以上の調査から言えることは、昼間から酒を飲むという飲酒スタイルが若い女性にも浸透しつつあり、ランチに飲む人は、ハードリカーではなく低アルコール飲料でビールが最も好まれているという事実である。

酒文化研究所の山田聡昭第一研究室長によれば、低アルコールが好まれるようになったのは「泥酔するのはみっともない」という感覚が浸透してきたからではないか（〔6〕）という見方がある。この見方を裏付ける調査に、中外製薬の調査（〔15〕）がある。同調査（N=476、部内に電車通勤する男性ビジネスマン）によれば、通勤電車内で見かける飲酒後のビジネスマン像は、てすりや他人の肩にもたれてしまう「モタレ寝タイプ」が6割以上であり、このようなビジネスマンを実際見かけたときに、40～50代以上では、「気持ちは分かる」、「だいじょうぶかなあ」と同情的回答が上位を占めたのに対し、20代～30代のビジネスマンは「みっともない」という批判的回答が第1位で、29.8%であった。以上の調査から、年齢の若い人程、泥酔することに批判的なことが分かり、外で飲む場合には、酒量を控えるか、低アルコール飲料をより選択するであろうことが推測できる。

## （2）ビール会社のマーケティング戦略

ビール市場を大きく活性化させたのは、1987年のアサヒ「スーパードライ」の販売によって生じた、ビールの新市場の誕生によってであった。

昭和26年（1951年）に35.3%のシェアを有していたアサヒビールは、シェアが毎年低下し、1985年には史上最低の9.6%まで低下していた。昭和57年

就任の5代目社長村井勉によって経営理念の策定・長期経営計画の策定・TQCの推進・CIの導入といった（〔16〕、〔17〕）企業文化の変革プロセスを通してアサヒビールの自己変革がなされた。新しい味への挑戦がなされ、1986年2月に「アサヒ生ビール コクキレ ビール」が発売され、シェアは10.4%に上昇した。同年3月に新社長に就任した樋口廣太郎の指揮の下1987年「アサヒスーパードライ」が発売され、ビール市場は激変した。従来の生ビールとラガービールの2つのビール市場に、「ドライビール市場」が新たに加わることで、1989年度の市場構成は、ラガービール37%、生ビール33%、ドライビール30%であった。ビール4社のシェア推移は、1986年から1989年の4年間で次のように激変した。麒麟（60→48%）サッポロ（21→19%）、サントリー（9→8%）、アサヒ（10→25%）（〔18〕）。アサヒビールは、1985年から89年の5年間で、売上高2.8倍、経常利益5.8倍、シェア・アップ15%という驚くべき急成長を示した（〔17〕、〔18〕）。

アサヒスーパードライの躍進を見て、他のビールメーカーはドライビールを相次いで上市したが、アサヒの一人勝ちに終わった。その後ビール3社は、アサヒの成功した「味の革新」に積極的に取組激しい新製品開発競争が展開され現在に至っている。シェアを10%以上落とし50%を割り込んだ、最大手で最も保守的であった麒麟ビールのその後の変身は目覚ましかった。1989年度に「フルライン化戦略」を打ち出し、生ドライ・モルトドライ・麒麟クール・麒麟ファインドラフトの4種の新製品出荷とラガーのリニューアルをおこなった（〔19〕）。1990年には生ビールの新製品「1番搾り」を発売し、スーパードライの最高記録初年度1350万ケースをあっさりとはき取り、初年度3,650万ケースという大ヒット商品となり（〔20〕、〔21〕）現在も「ラガー」と並ぶ麒麟の大ヒット商品となっている。1991年に「秋味」を発売、「ゴールデンビター」、「ビール工場」、1993年「日本ブレンド」を市場に送り出した。

1992年秋からは、従来の淡色ですっきりした味わいのピルスナービールに加え、「焙煎ビール」（サッポロ・焙煎生ビール）と、英国で主流の「エール」

（アサヒ・オリジナルエール6）が発売され、新たなるカテゴリーのビールの市場可能性が模索されている（〔22〕）。

#### 2-4. 酒類の流通革命

国産ウイスキーに大きな打撃を与えた輸入高級スコッチウイスキーの値崩れを引き起こしたのは、最近急速に成長してきた「酒類ディスカウントストア」による定価販売を崩壊させつつある「流通革命」であった。

日経流通新聞が1989年実施した第一回ディスカウントストア調査によれば、売上高は19%増、上位百社の店舗売上高は1兆4,451億円で小売業の年間総額（自動車・ガソリンスタンドを除く）の1.54%を占め、スーパー・百貨店、専門店の売上高伸び率を上回り、通販の規模を超える急成長をした（〔23〕）。その後も1990年の第2回調査（〔24〕）でも売上高15%増を達成し、1992年の第4回調査（〔25〕）でも消費不況の中堅実な成長が続き売上高9.5%増を確保し主要DSの売上高合計は1兆9993億円であった。ディスカウントストア業界については〔26〕が詳しい。ディスカウントストアの中で、ホームセンターに関しては、柳川高行（〔1993a〕、〔27〕）で、紳士服専門店チェーンに関しては、柳川高行（〔1993b〕、〔28〕）で既に論じた。

1964年の国税庁通達以来、酒の小売販売は自由な価格設定が許されたにも拘らず（〔29〕）1981年酒販店「やまや」が一回かぎりの安売りではなく、すべての酒を5%引き現金売りにした際に、地元の酒販店組合の圧力は強烈であり、県内の問屋からは一切仕入れができなくなり、銀行も融資を断わってくる状況であり（〔29〕、〔30〕）、酒販業界の閉鎖性は強烈であった。同じ酒類DSである「河内屋酒販」の樋口行雄社長は、「メーカー・小売店の妨害が私を育ててくれた」、と公言している（〔31〕）。メーカーと小売店の妨害と国税庁の価格管理に強く反発しながら酒販DSは90年代に、一大勢力を形成し始めた。その結果、公取委が「国税庁が価格について行きすぎた行政指導をするのは問題」という姿勢を鮮明にし、行政側に変化が生じつつある。行政の変化と酒販業界で無視できない勢力となってきた酒販DSに対しメーカー・卸売業者も柔軟な対応をみせ始めた（〔32〕）。三菱銀行調査（〔33〕）

〕)によれば、表－１のように酒販DSは、店舗数で1000店（0.7％）にも拘らず売上高構成費は9.0％と無視しえない勢力となりつつある。

表－１：酒類小売業界の店舗数、売上高

	専門店	コンビニエンスストア	百貨店・スーパー	ディスカウントストア	その他	合計
店舗数	135 (88.8)	10 (6.6)	2 (1.3)	1 (0.7)	4 (2.6)	152 (100.0)
売上高	48,000 (74.3)	7,000 (10.4)	3,000 (3.5)	6,000 (9.0)	2,000 (2.8)	66,000 (100.0)

(注) カッコ内は構成比。

(資料) 国税庁の資料をもとに当部にて作成。

長い間「定価販売」が当たり前であった酒類の流通構造は、現在酒販DSの低価格販売による価格破壊により、激変に直面している。

輸入高級スコッチウイスキーは、かつては「輸入総代理店」の独占的流通支配の下にいわゆる「閉鎖的流通経路 (exclusive distribution channel)」で商品が流れる典型例であり、「高価格政策 (skimming price policy)」がとられ大きな内外価格差を有した商品であり、海外旅行の代表的な土産品でもあった。酒販DSは「並行輸入」によって、この流通独占に風穴を開け、例えばシーバスリーガル（輸入代理店希望小売価格8,000円）が2,950円という大幅な値引きがなされている（〔34〕）。このような流通環境の激変の中で、かつては高嶺の花でギフトの花形であった高級輸入ウイスキーは、手の届く商品となり、国産の高級ウイスキーから需要が大きくシフトすることとなり、国産ウイスキーの市場縮小は加速されたのである。2-2で述べた酒税法改正で旧1、2級市場のかなりの部分を失った国産ウイスキーメーカーは、旧特級の高価格ウイスキー市場でも、酒販DSの出現により高級輸入ウイスキーへの需要シフトというダブルパンチを受けることとなったのである。

### 3. 嗜好の多様性

水割りウイスキーは、市場の連続的縮小に見舞われている国産ウイスキーメーカーが、カルピスウォーターの成功をモデルとして行う起死回生策であり、「戦略的商品」であるが、前途は決して楽観視はできない。カルピスウォーターの濃度と味に関しては、大方の消費者に受け入れ易い最大公約数が存在していることはそのヒットが雄弁に物語っているが、ウイスキーの水割り濃度に関しては、個人間の嗜好の多様性に加え、個人における体調の違いによる嗜好の多様性に対して水割りウイスキーの選択幅は小さ過ぎると言わねばならない。さらに一般酒販店でなく若者を主要顧客とするコンビニエンスストアで売場を確保出来るか、自動販売機の一角に食い込めるかどうか、流通経路における課題も重い。水割りウイスキーはうまく市場に定着できるだろうか。将来は決してバラ色とは言えない。

#### 企業データ1 サントリー

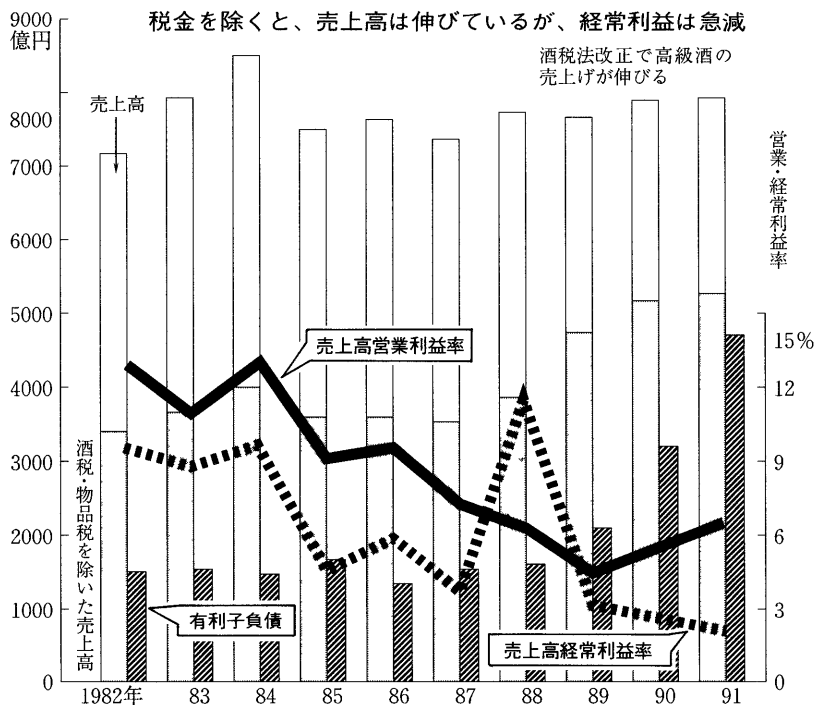
1993年度でサントリーのビール事業は30年の節目を迎えるが、売上げシェア、売上げ数量を落とし、92年7.2%となり、過去29年間で事業として黒字化したのは85年の1回きりであり、現在のビール事業の単年度赤字は100～150億円弱である（〔35〕）。89年のアサヒスーパードライの市場登場から5年間で、ビール4社の宣伝広告費は約2倍になり、販売管理費は約1.5倍となったが、サントリーの売上げは微増に過ぎず、ウイスキーの不振も加わり経常利益率は下図のように急減している（〔35〕）。

サントリーのビール事業にさらに追い打ちをかけたのは、93年3月19日にキリンビールとアンハイザー・ブッシュ社が新会社設立の記者発表を行い、81年から輸入代理店契約を結んで販売に努力してきた「バドワイザー」を失う日を迎えたことであった。広告宣伝に随分と金をかけ、契約当初の20倍にまで引き上げ同社のビール事業で唯一の収益源に育てあげた（〔36〕）が、昨年の国内販売額680万ケースは同社のビール販売数量の17%を占めていた



(〔35〕)。昨年の同社のビール事業は年商の26%を占めていたが、その売り上げは、バドワイザーの抜けた後に大きく落ち込むといわれる (〔36〕)。

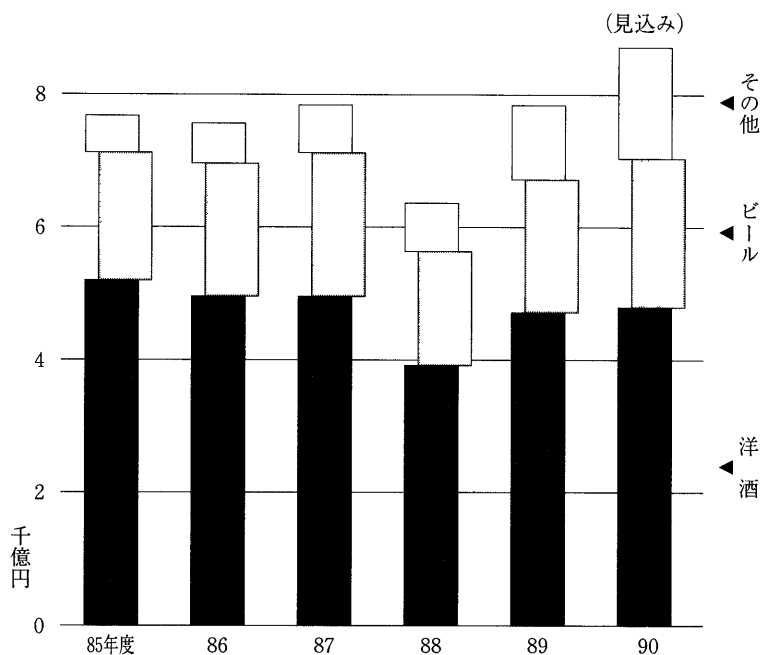
1-1. 図-1.



\* 利益率は税金を除いた売上高と比較。有利子負債は長・短借入金と社債の合計。  
82～88年3月期、89年以降は12月期

(出所：『週刊ダイヤモンド』、1993年2月27日号)

1-2. 図-2. サントリーの売上高の推移



(注) 88年度は決算月変更による9ヵ月決算

(出所：日経流通新聞、1990年4月19日)



## 1-4. サントリーの戦略ドメイン「夢2001ビジョン」

(出所：1993年会社案内)

### 生活文化企業連星

人は、目標や希望満ちているとき、イキイキと輝いています。企業も、大きなビジョンに向かうとき、キラ星のような魅力を発します。

夢2001——これはサントリーが1989年、創業90周年を迎えて策定した壮大なビジネスロマン。

さらに夢ふくらむ事業を。もっと広いフィールドで。

若手社員の多種多様な夢と、各事業活動の未来計画を合わせたこのビジョンをもとに、サントリーは生活文化の企業連星を形成。21世紀に向けて、より豊かな生活の歓びを提案し続けていきます。

サントリーの夢2001ビジョンは、2001年までに5つの中核事業分野の構築をめざしています。

まず、サントリーの中核、まさに基幹産業としての①酒類事業と②食品事業。味覚の歓びをもっともっと追求し、日本ばかりでなく世界各国の新しいライフスタイルにふさわしい商品とサービスを提供していきます。つぎに③エンタテインメント事業。余暇とゆとりの21世紀社会は、人をもてなし、心から楽しんでいただく時空間が大切です。ゆったりとした社交の場ともなる新しいレストランやスポーツクラブを作っていきます。続いて④健康・ライフサイエンス事業。次の時代の最先端技術を生み出し、医薬から健康へとより広い事業分野への発展を図ります。そして⑤コミュニケーション事業、出版、映像はもとより、ファミコン、ファクシミリ、パソコンなど今後ますます発展する情報通信網を利用したグルメ・文化・娯楽などの情報サービス分野もターゲットのひとつです。

こうした21世紀への事業展開を支えるために、次の5つのポイントを大切にしていきます。第1が「生活ソフト」。新しい時代の生活の楽しみ方、ソフトを開発・提案し、優れた商品やサービスを創造していきます。第2が「トランスナショナル」。海外に市場を求めるだけでなく、生産や研究開発の

拠点も国境にとらわれず効果的に運営していくこと。そして第3が「先端技術」。バイオ技術を深めるとともに、情報関連技術をさらに蓄積し、生活ソフト開発の基盤とします。第4に「分権ネットワーク」。各部門の自由度と独立性を高めながら、情報の共有、相互利用、意志疎通によって協調を図っていきます。第5が「イキイキ」。つねに風通しのよい職場をめざし、自由闊達で面白い仕事ができる、活気あふれる環境をめざしていきます。

こうして夢2001ピョンを実現することで、サントリーグループは21世紀に向け、夢ふくらむ生活文化企業連星への飛躍をめざします。

## 企業データ2 ニッカウヰスキー

ニッカウヰスキーの業績不振は、酒税法改正、消費者の低アルコール志向、輸入スコッチウヰスキーの値崩れといった市場環境の変化に加え、ニッカ自身の「戦略的失敗 (strategic mistakes)」が指摘できる。

89年9月の東証二部上場で得た270億円の資金を、酒税法改正前の特級酒クラスのモルト原酒の積み増しに振り向け、89年、90年に各50億円を投資し、80年200億円の原酒在庫が90年には400億円に達した（〔10〕）という投資戦略にも拘らず、90年からの輸入スコッチウヰスキーの猛烈な値崩れにより売上げが大きく減少した。さらに旧特級ウヰスキーの業務用市場の開拓の為に89年8ヶ所を新設し、営業マンの新卒採用を増加させ、90年までの5年間で100人近く増員する（〔10〕）というマーケティング戦略を実施した。さらに89年から年間10数億円のコンピュータ投資を行った。（〔10〕）。

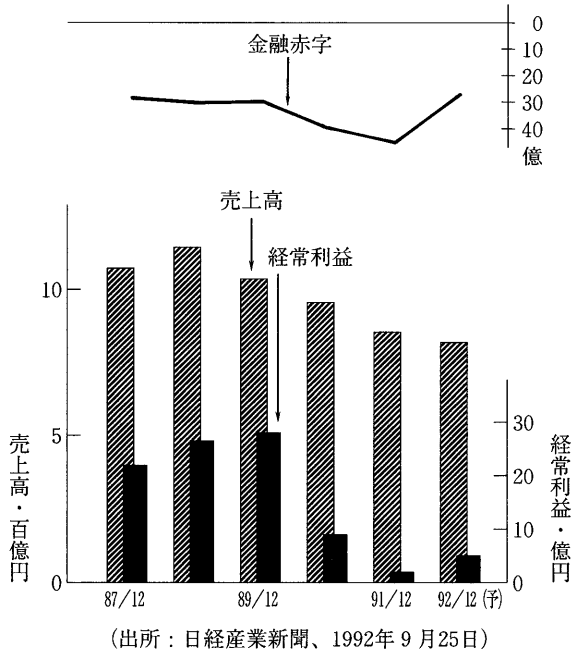
その結果90年に発売された「ピュアモルト」はTVCMの効果で初年度50万ケースを売り切り有望視されたが、資金難から半年でCMが打ち切られ大型商品に育てそこねてしまった（〔10〕、〔11〕）。

さらに社員1人当たりの売り上げは89年の1億880万円から90年には8290万円と大幅に低下し、新入社員の増加又営業拠点の増大に伴い人件費を含めた固定費が増大し、売上高固定費比率は、86年の30.7%から90年には40.5%と急上昇した（〔10〕）。

以上を整理するとニッカの戦略的失敗は、①需要予測の失敗 ②競合する輸入ウイスキーの価格戦略の読み違い、の両者による売り上げ減少と、③原酒積み増し、営業マンの増員、営業拠点の増大による固定費の急増であった（〔10〕）。

### ニッカウイスキーの業績推移

2-1.



2-2 会社概要 平成2年12月末現在（出所：1991年会社案内）

設 立／昭和9年7月2日

事業内容／ウイスキー、ブランデー、スピリッツ、リキュール類、甘味果実酒、果実酒等の製造ならびに販売。

資本金／118億4,000万円（東証二部上場）

発行する株式の総数／118,400,000株

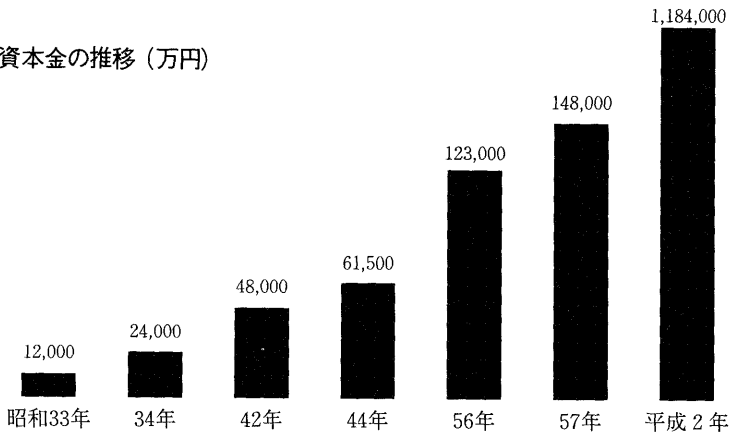
発行済  
株式総数／44,400,000株

売上高／年間976億円

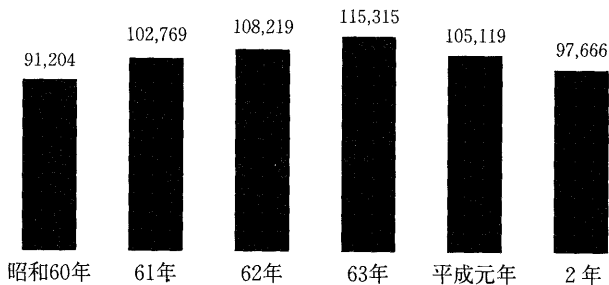
従業員数／男945人、女248人

関連会社／(株)ジャパン・インターナショナル・リカー、琉球ニッカウ  
キスキー(株)、(株)東京ニッカサービス、(株)北海道ニッカ  
サービス、(株)仙台ニッカサービス、(株)関西ニッカサービ  
ス、(株)九州ニッカサービス、ニッカ興産(株)、ニッカ製樽  
(株)など。

資本金の推移 (万円)



売上高 (百万円)



平成元年からの売上高減の主たる原因は酒税法改正による。

資料3 主要酒類の消費数量（出所：〔37〕）

酒 類 別 (アルコール度数)	1981年度			1991年度			
	数量 (kℓ)	構成比 (%)	人口1人当たり消費数量	数量 (kℓ)	構成比 (%)	1981年比 (%)	人口1人当たり消費数量
ビール (4%～)	4,538,672	66.1	38.54 (L)	6,741,096	72.6	148.5	54.55 (L)
清 酒 (15～16%)	1,524,374	22.2	12.94	1,371,706	14.8	90.0	11.10
焼酎甲類 (20～35%)	152,328	2.2	1.29	294,671	3.2	193.4	2.38
焼酎乙類 (30～35%)	98,147	1.4	0.83	216,855	2.3	220.9	1.75
ウイスキー ブランデー (37～43%)	360,142	5.2	3.06	242,997	2.6	67.5	1.97
リキュール類 (12%～)	19,085	0.3	0.16	122,662	1.3	642.7	0.99
ワイン (果実酒) (～15%)	51,662	0.8	0.44	111,687	1.2	216.2	0.90
みりん (14%)	65,654	1.0	0.56	86,784	0.9	132.2	0.70
スピリッツ類 (37%～)	9,806	0.1	0.08	43,134	0.5	439.9	0.35
合成清酒 (13～15%)	20,858	0.3	0.18	20,547	0.2	98.5	0.17
甘味果実酒 (～12%)	19,378	0.3	0.17	15,223	0.2	78.6	0.12
雑 酒	3,247	—	0.03	13,657	0.1	420.6	0.11
合 計	6,863,372	100	58.27	9,281,026	100	135.2	75.10

(注) 1. 国税庁発表資料による。

2. 人口1人当たりは各年度末人口（住民基本台帳）により算出。

3. 年度は各年度とも会計年度（4～3月）。

酒類全体の中で量的に大きな比重を占めるものは、ビールと清酒、次いで焼酎、ウイスキー・ブランデーです。しかし、主要酒類の10年間の伸び率をみると、ワイン、リキュール類といった女性に好感度の高い酒類が大きく伸びております。

下の表から国民一人当たりの年間飲酒量をわかりやすく表現すると、

ビール大ビン (633ml) で約86本 (10年前は約61本)

清酒をお銚子 (180ml) で約62本 ( 〃 72本)

ウイスキーをボトル (720ml) で約2.7本 ( 〃 4.3本)

焼酎を1.8ℓびんで約2.3本 ( 〃 1.2本)



ワインは720mlびんで約1.3本（　　〆　　0.6本）飲んでいくことになります。

’91年はワインの消費の伸びも踊り場を迎えていますが、中長期的に見れば食文化のボーダレス化に伴い食事中に飲まれるワインの消費拡大が期待できます。

#### 資料 4

ウィスキー & ウォーター、ブランデー & ウォーター

4月20日から全国で新発売

－天然水を使用して本格的な水割りのおいしさを実現－

－新ブランド「冷撰洋酒<sup>れいせんようしゅ</sup>」をはじめ多彩な個性を揃え－

サントリー(株)は、本格的な水割りのおいしさを手軽に楽しめるウィスキー & ウォーター、ブランデー&ウォーターを4月20日（火）から順次全国で新発売します。

今回発売する品目は、「サントリー 冷撰洋酒<sup>れいせんようしゅ</sup> 黒ラベル」「同白ラベル」（各300ml瓶・希望小売価格300円、250ml缶・同250円）、「サントリー リザーブ&ウォーター」（300ml瓶・同380円、250ml缶・同250円）、「サントリー 特撰白角水割」（250ml缶・同200円）、「サントリー ブランデー&ウォーター」（250ml缶・同250円）の5ブランド8品目です。

この新製品は“おいしい水割り”の味わい、品質に徹底的にこだわり、①ウィスキー原酒、ブランデー原酒を吟味し、②割り水にはモルトウィスキー蒸溜所「白州蒸溜所」の敷地内で取水した、適度なミネラル分を含み水割りに最適な天然水を使用しています。また、水割りのデリケートな味わいを大切にするために、③ブレンドには「2段階ブレンド方式」（注1）を、さらに一次ブレンド後に「氷点濾過<sup>ひょうてんろか</sup>」（注2）という水割り商品化のための研究開発により生みだした新しい技術を採用しています。

また、それぞれのアルコール度数は、冷やして、氷を入れずにそのままお

楽しみいただくためにふさわしい濃さとして9度（「リザーブ&ウォーター」300ml瓶のみは水を入れてお楽しみ頂くために12度に設定）となっています（注3）。

冷やして手軽においしい水割りを楽しめるといふ、これまでにない新しいタイプの新製品を発売することにより、これまでのウイスキー市場に限らず新たな需要を創りだすことを目指してゆきます。

（出所：NEWS RELEASE No.6216〔1993.4.2〕）

**ヒットメーカーズ・バトル/ライバル商品に次世代が見える**  
 水割り洋酒編

サントリー『冷撰洋酒』他 VS ニッカウヰスキー『スーパーニッカ&ウォーター』他

## 「水割りウイスキー」がこだわった 素材と味の決め手は何？

サントリー	ニッカウヰスキー
	
冷撰洋酒（黒ラベル・白ラベル） リザーブ&ウォーター 特撰白角水割 ブランデー&ウォーター	商品名 スーパーニッカ&ウォーター ブランデー&ウォーター
200～380円	価 格 250～380円
9度・12度	度 数 8度・12度
<small>いずれも高アルコール度数使用の水割りで、本格的な水割りのおいしさを追求。飲み口すっきりな特徴。飲みきりサイズとして瓶は500ml、缶は250ml入りを用意した。冷感効果の高いラベルは共通してよく見えます。賞状等には、サントリー、ニッカウヰスキー、フットボール、野球の選手、タイプ</small>	特 徴 <small>ウイスキーづくりに使われている天然はちみつ水、マザーウォーターを使用。どちらも500ml、瓶300ml入りがある。いずれの商品も既製のウイスキー、ブランデーの濃さはきびきびとした本味。250mlは瓶はウイスキー、ブランデーの濃さはきびきびとした本味。250mlは瓶はウイスキー、ブランデーの濃さはきびきびとした本味。</small>

**ポイント** 水割りウイスキーは低迷する市場の救世主になりうるか？

先月、相次いで「水割りウイスキー」と「水割りブランデー」という新ジャンルのアルコール飲料が発売された。これらは、ただ単に洋酒を水で薄めたのではなく、最上のフレーバーをだすための工夫がほどこされているというのだが、その秘密とは？ この新飲料はポスト・ビールになるか？

（出所：『DIME』、1993年6月3日号）

設問 1. 水割りウイスキーが市場で受け入れられるためには、どのようなマーケティング戦略が必要だろうか。

設問 2. サントリーのリストラクチャリングに関して、

(1) ウイスキー部門とビール部門を活性化させる為には、どのような戦略が考えられるだろうか。

(2) サントリーの経営資源を有効に利用してどのような新規事業が可能だろうか。

設問 3. ニッカウイスキーのウイスキー事業を活性化させる為には、どのような戦略の策定と実行とが可能だろうか。

### 引用・参考文献・資料一覧

- [ 1 ] 「昨年のアルコール消費量 東京ドーム7.8杯分グイッと飲み干す 7年連続で最高 清酒盛り返す」、日本経済新聞、1993年 4月15日。
- [ 2 ] 「水割りウイスキー 商品化へまなざし熱く」、日経産業新聞、1992年12月12日。
- [ 3 ] 「水割りウイスキー 酔うには早い？市場活性化狙うが・・・「力不足」との声も」、日本経済新聞夕刊、1993年 4月13日。
- [ 4 ] 「サンデーピックス 水割りウイスキー20日発売 洋酒不振打開なるか 前人気に酔うメーカー 自販機ルート開拓がカギ」、日本経済新聞、1993年 4月18日。
- [ 5 ] 「新製品比べてみると 水割りウイスキー 新需要開拓では苦戦も」、日本経済新聞、1993年 5月 3日。
- [ 6 ] 「酒 ほろ酔いでいいの 低アルコール化進む ビールの消費量急伸」朝日新聞、1992年11月12日。
- [ 7 ] 「NEEDS 損益分岐点分析 ニッカウイスキー 縮小均衡へ総資産圧縮 人員整理進めりストラ」、日経産業新聞、1992年 9月25日。
- [ 8 ] 日経産業新聞編、1992年、『市場占有率 '93』、日本経済新聞社、「ウイスキー」、126-127ページ。

- 〔 9 〕 「特集サントリー「神話」を崩しているもの」、『週刊新潮』、1993年4月29日号、136-139ページ。
- 〔 10 〕 「誤算の研究 ニッカウISKY 需要読めず旧特級強化 家庭・事務用二兎追う」、『日経ビジネス』、1991年10月28日。42-44ページ。
- 〔 11 〕 「ニッカ上場したものの 投資戦略のズレ 原酒路線苦み多く 尾を引いたCM中止」、日経産業新聞、1992年1月22日。
- 〔 12 〕 ニッカウISKY調査、「第9回大学生1000人にきく酒との付き合い方」、1993年3月、全81ページ。
- 〔 13 〕 宝酒造調査、「女性の飲酒に関するアンケート」、1992年5月、全6ページ。
- 〔 14 〕 第一製薬調査、「サラリーマン・OLに聞く夏のお酒の楽しみ方と『二日酔い』」、第一製薬健康調査シリーズPART7、1991年7月、全39ページ。
- 〔 15 〕 中外製薬調査、「通勤電車内におけるビジネスマンの生態調査」、1992年11月、全11ページ。
- 〔 16 〕 石山順也、1987年、『ドキュメント快進撃の軌跡 アサヒビールの挑戦』、日本能率協会。
- 〔 17 〕 『ポケット社史 アサヒビール』、1990年、経済界。
- 〔 18 〕 「Business Outlook アサヒビール」、『NOMURA SEARCH』、1992年4月号、20-27ページ。
- 〔 19 〕 「特集キリンビール「成功の復讐」に悩むガリバー」、『日経ビジネス』、1989年6月19日号、6-21ページ。
- 〔 20 〕 「特集90年日本マーケティング大賞 三菱自動車、パイオニア 逆境が生んだ市場攻略法」、『日経ビジネス』、1990年11月5日号、14-23ページ。
- 〔 21 〕 「先駆け市場テスト術 キリンビール「一番搾り」」、日経産業新聞、1991年4月17日。
- 〔 22 〕 「個性派ビールの挑戦「焙煎」「エール」など登場」、日本経済新聞夕

刊、1992年10月20日。

- 〔23〕「第1回ディスカウントストア調査 急成長、売上高19%増 通販の規模上回る」、日経流通新聞、1989年11月18日。
- 〔24〕「第2回ディスカウントストア調査 市場拡大、売上高15%増 価格主導権確立へ攻防」、日経流通新聞、1990年11月24日。
- 〔25〕「第4回ディスカウントストア調査 売上高9.5%増を確保 91年度OAなど専門店型好調」、日経流通新聞、1992年11月26日。
- 〔26〕「調査研究 ディスカウントストア業界—低価格販売で成長を続ける小売業態—」、『大和投資資料』、1990年4月号、第658号、30—44ページ。
- 〔27〕柳川高行、1993年、「企業・組織研究 株式会社カンセキ ドメイン・経営理念・経営戦略」、『白鷗ビジネスレビュー』、第2巻第1号、111—127ページ。
- 〔28〕柳川高行、1993年、「研究ノート ディスカウント型紳士服専門店チェーンの経営学的分析—ドメインとリスクマネジメント—」、『白鷗大学論集』、第8巻第1号掲載予定。
- 〔29〕「挑戦の軌跡 酒類ディスカウントの草分け 山内英房・やまや社長 安売り敵視に反発」、日本経済新聞、1993年5月3日。
- 〔30〕「企業創造 やまや 現金商い・店頭売りで真っ向から“酒屋さん”の常識に挑戦」、『週刊ダイヤモンド』、1992年12月12日号、96—97ページ。
- 〔31〕「異能経営 河内屋酒販 価格破壊からブランド信仰破壊へ」、『日経ビジネス』、1990年11月19日号、137—140ページ。
- 〔32〕「酒類業界 急成長のDS旧秩序を直撃」、日経流通新聞、1991年7月2日。
- 〔33〕三菱銀行調査、「解説 変貌する酒類小売業界」、『調査』、No.453、1993年1月号、22—30ページ。
- 〔34〕「特集 密着レポート 崩れる価格の現場」、『週刊ダイヤモンド』、199

3年4月17日、22-23ページ。

- [35] 「企業レポート 曲がり角 サントリーの研究 ビール撤退を誰も言わない体質の問題」、『週刊ダイヤモンド』、1993年2月27日、104-107ページ。
- [36] 「変わるビール業界地図 下 サントリー正念場に」、日本経済新聞、1993年3月25日。
- [37] メルシャン広報室、「ワイン参考資料」、1993年5月、全6ページ。

(1993年5月5日成稿)  
(1993年5月16日補筆)

(付 記)

本ケーススタディー用資料は、「柳川研究室 discussion paper No11」として執筆されたものである。原稿のワープロによる清書に関して、白鷗大学ビジネス開発研究所の大沢加奈子さんの助力を得た。記して感謝致します。